

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
"ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять з курсу
«Управління персоналом»
для студентів напрямів підготовки
6.030601 «Менеджмент»,
6.03060104 «Менеджмент ЗЕД»

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № 2 від 23.06.2016

Харків
НТУ «ХПІ»
2018

Методичні вказівки до практичних занять з курсу «Управління персоналом» для студентів напрямів підготовки 6.030601 «Менеджмент», 6.03060104 «Менеджмент ЗЕД» / уклад. Другова О.С., Назарова Т.Ю., Гуріненко Н.В., Чайкова О.І. – Харків: НТУ «ХП», 2018. – 44 с.

Укладачі: О. С. Другова
Т.Ю. Назарова
Н.В. Гуріненко

Рецензент М.М. Шевченко

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів

ЗМІСТ

Вступ.....	4
ТЕМА Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом.....	5
1.	
ТЕМА Еволюція поглядів на управління персоналом.....	7
2.	
ТЕМА Кадрова політика і її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації.....	10
3.	
ТЕМА Органи управління в системі кадрового менеджменту.....	11
4.	
ТЕМА Правові аспекти управління персоналом.....	14
5.	
ТЕМА Розробка резюме при пошуку роботи.....	16
6.	
ТЕМА Розрахунок потреби в персоналі різних категорій.....	18
7.	
ТЕМА Соціально-психологічні аспекти управління персоналом.....	19
8.	
ТЕМА Кадрова служба і кадрове діловодство.....	21
9.	
ТЕМА Розробка моделі робочого місця і оголошення про наявність вакантної посади.....	23
10.	
ТЕМА Відпрацювання методики професійної орієнтації і адаптації персоналу.....	25
11.	
ТЕМА Показники з праці, завдання їх планування та аналізу.....	25
12.	
ТЕМА Аналіз чисельності працівників підприємства.....	27
13.	
ТЕМА Аналіз рентабельності персоналу.....	32
14.	
ТЕМА Розвиток персоналу.....	35
15.	
ТЕМА Рух персоналу.....	36
16.	
Додатки.....	37
Список літератури.....	43

ВСТУП

Умови ринкової економіки, що склалися в Україні, обумовили необхідність розробки принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість якої забезпечує персонал. З урахуванням цього положення в сучасних умовах потрібна розгорнута система кадрової роботи, яка спирається не стільки на організаційні методи, скільки на досягнення сучасної управлінської психології і проектування методики оцінки персоналу. Процес становлення нових економічних відносин спричинив появу нових теоретичних уявлень з питання управління персоналом, критичне переосмислення цієї проблеми і потребує вироблення адекватних сучасному рівню розвитку економіки підходів до вирішення завдань з управління персоналом.

Метою методичних рекомендацій до практичних занять є надання системного характеру самостійній роботі студентів з дисципліни «Управління персоналом» в процесі набуття необхідного рівня знань та навичок, які передбачені освітньо-кваліфікаційними характеристиками відповідних фахових напрямів. Методичні рекомендації мають сприяти формуванню здатності самостійно опановувати методологічні основи та сутність системного підходу до управління персоналом, засвоєнню сучасних концепцій управління персоналом і вмінню використовувати їх на практиці, підкріпленому необхідними навичками користування новітніми методами і технологіями управління персоналом. Цьому має сприяти регулярна робота за програмою курсу, підготовка до семінарських занять, виконання індивідуальних завдань і відповідних розрахунків, підготовка та розгляд практичних ситуацій, здійснення самоконтролю знань, умінь і навичок.

Метою вивчення дисципліни є засвоєння студентами сутності й особливостей управління персоналом; закладення основи знань теоретико-методологічних аспектів та навичок практичного застосування прийомів і методів формування кадрової стратегії, планування, розвитку оцінювання та мотивації і стимулювання персоналу, регулювання трудової діяльності та управління робочим часом працівників; налагодження соціального партнерства в організації; визначення ефективності управління персоналом.

Головні завдання дисципліни – засвоєння студентами знань з теорії управління персоналом та оволодіння вміннями і навичками застосовувати ці знання у бізнесі та організаціях; розвиток у студентів здібностей до науково-дослідницької діяльності, самостійності та відповідальності.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1

ТЕМА 1. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом

Питання для обговорення

1. Охарактеризуйте місце управління персоналом в системі менеджменту організації.
2. У чому полягають завдання управління персоналом на сучасному етапі?
3. Що є предметом науки управління персоналом?
4. Як впливають організаційні, економічні, психологічні аспекти на організацію управління персоналом?
5. Поясніть сутність та можливості застосування понять «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал», «кадри» в управлінській практиці.
6. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління персоналом в організації.

Тести

1. Предметом науки управління персоналом є:

- а) вивчення відносин керівництва організації з працівниками, а також між ними з метою найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу;
- б) аналіз міжособистих відносин у колективі;
- в) дослідження ринку робочої сили у визначеному регіоні з метою найбільш повного та ефективного використання її потенціалу.

2. Управління персоналом – це:

- а) сукупність заходів з підвищення продуктивності праці в організації;
- б) система впливу на претендентів та працівників організації з метою підвищення ефективності їх використання;
- в) сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи в установі.

3. Процес управління персоналом включає:

- а) залучення та відбір кадрів в організацію;
- б) оцінку та навчання персоналу;
- в) звільнення персоналу;
- г) тільки перші дві відповіді;
- д) перші три відповіді.

4. Що розуміють під «трудовими ресурсами»:

- а) частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;
- б) здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею у процесі виробництва;
- в) сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту;
- г) особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка становить групу за професійними чи іншими ознаками.

5. Робоча сила – це:

- а) сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту;
- б) особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка становить групу за професійними чи іншими ознаками;
- в) частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;
- г) здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею у процесі виробництва.

6. Поняття «кадри організації» включає:

- а) особовий склад працівників підприємства, організації або частину цього складу, яка становить групу за професійними чи іншими ознаками;
- б) частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;
- в) здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею у процесі виробництва;
- г) сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

7. Персонал – це:

- а) особовий склад працівників підприємства, організації або частина цього складу, яка становить групу за професійними чи іншими ознаками;
- б) частину населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві;

в) здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею у процесі виробництва;

г) сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту.

Відповідь: 1-а; 2-в; 3-д; 4-а; 5-г; 6-г; 7-а.

Завдання

До кожного терміна підберіть єдиний правильний варіант визначення.

Терміни:

1. Трудові ресурси.

2. Робоча сила.

3. Персонал.

а) це здатність людини до праці, тобто сукупність її фізичних та духовних сил, що застосовуються нею у процесі виробництва;

б) особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка становить групу за професійними чи іншими ознаками;

в) частина населення країни, яка володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями та практичним досвідом для роботи в народному господарстві.

Відповідь: 1-в; 2-а; 3-б.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2

ТЕМА 2. Еволюція поглядів на управління персоналом

Питання для обговорення

1. Кого із представників наукового менеджменту можна вважати засновником вчення про управління людьми?

2. Хто із вчених сформулював різні теорії управління персоналом? У чому полягає їх сутність?

3. Охарактеризуйте основні положення теорії «Z» в управлінні персоналом.

4. Які визначні вітчизняні вчені зробили внесок у розвиток науки управління персоналом?

5. У чому полягає суть технократичного підходу в управлінні персоналом?

6. Розкрийте суть гуманістичного підходу в управлінні персоналом.

Тести

1. У який період розвитку суспільства відбулося становлення науки про управління персоналом:

- а) до нашої ери;
- б) у XVIII—XIX сторіччі;
- в) на початку XX-го сторіччя.

2. Хто із вчених-практиків вперше застосовував відбір працівників та раціональне поєднання режиму праці та відпочинку:

- а) американець Ф. Тейлор;
- б) француз А. Файоль;
- в) німець М. Вебер.

3. Хто із вчених-економістів сформулював тезу про «економічну людину»:

- а) росіянин М. Вітке;
- б) англієць А. Сміт;
- в) американець Д. М. Грегор.

4. Хто із вчених ввів поняття «людського фактору» в управлінні:

- а) американець Ф. Тейлор;
- б) француз А. Файоль;
- в) німець М. Вебер.

5. Хто із вчених сформулював основні принципи, яких необхідно дотримуватися при управлінні персоналом:

- а) американець Ф. Тейлор;
- б) француз А. Файоль;
- в) росіянин М. Вітке.

6. Хто із вчених на основі результатів своїх досліджень сформулював висновки про так звані «неписані закони» в колективі, що зумовлюють поведінку працівників та впливають на рівень продуктивності праці:

- а) Е. Мейо;
- б) Ф. Герцбер;
- в) А. Оучи.

7. Відповідно до якої теорії керівництво організацією сприймає працівників як таких, які не прагнуть до високопродуктивної праці, уникають відповідальності, лінивих, нездібних за своєю суттю осіб:

- а) теорії «X»;
- б) теорії «Y»;
- в) теорії «Z».

8. Хто із приведених вчених сформулював теорію «Z» в управлінні персоналом:

- а) Е. Мейо;
- б) Ф. Герцбер;
- в) А. Оучи.

9. Прихильники якої теорії вважають, що працівників можна стимулювати, надаючи їм більшої самостійності у праці, делегуючи їм повноваження, відповідальність:

- а) теорії «X»;
- б) теорії «Y»;
- в) теорії «Z».

10. Хто із вітчизняних вчених зазначав про необхідність виділення окремої науки управління персоналом:

- а) О. К. Гастєв;
- б) М. О. Вітке;
- в) Ф. М. Дунаєвський.

11. Який із сучасних підходів в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників:

- а) гуманістичний;
- б) інтегрований;
- в) технократичний.

12. Для яких систем можна застосувати образний вислів про управління персоналом у вигляді цеглини та каменю:

- а) європейської та японської;
- б) американської та японської;
- в) радянської та японської.

Відповідь: 1-в; 2-а; 3-б; 4-а; 5-б; 6-а; 7-а; 8-в; 9-б; 10-б; 11-а; 12-б.

Завдання

Доповнити таке твердження:

1. Ефективне управління персоналом може формуватися тоді, коли керівництво організації буде сприймати його як одну велику сім'ю та має назву теорія _____.

2. Керівництво організацією сприймає працівників як таких, які не прагнуть до високопродуктивної праці, уникають відповідальності, лінивих, не здібних, за своєю суттю осіб, тому працівників необхідно постійно примушувати, контролювати, їм погрожувати, аби зацікавити їх підвищувати зусилля для досягнення мети, та має назву теорія _____.

3. Керівництво організацією сприймає працівників, для яких праця є такою ж природною та бажаною, як і відпочинок. При такому управлінні персоналом люди сприймаються як здібні, здатні приймати рішення, ініціативні та готові нести відповідальність; постійний контроль їх діяльності є зайвим та має назву теорія _____.

Відповідь: 1-«Z»; 2-«X»; 3-«Y».

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3

ТЕМА 3. Кадрова політика і її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації

Питання для обговорення

1. Сутність, значення кадрової політики і її зв'язок зі стратегічним управлінням в організації.

2. Роль кадрової політики в стратегії розвитку організації (за матеріалами діяльності конкретної організації).

3. Кадрові заходи підприємницького типу кадрової стратегії в короткостроковому періоді при відкритому і закритому типах кадрової політики.

4. Кадрові підсистеми загальної системи управління персоналом сучасної організації.

Індивідуальне завдання

Тип завдання: аналітичне дослідження вимог до персоналу відповідно до обраної стратегії організації на основі вивчення наукової, монографічної та періодичної літератури.

Мета завдання: визначення характерних вимог до персоналу в залежності від типу і змісту стратегії організації.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами зміст окремих типів стратегії організації і визначити ті особливі вимоги, яким повинен відповідати персонал організації за особистими та діловими характеристиками.

Форма подання звіту: структурований у табличній формі (табл. 3.1) перелік характерних ознак різних типів стратегії і відповідного обґрунтування вимог до особистих і ділових якостей персоналу.

Таблиця 3.1 – Визначення вимог до особистих і ділових якостей персоналу відповідно до типу стратегії організації

Тип стратегії організації	Короткий зміст стратегії	Вимоги до особистих і ділових якостей персоналу
Підприємницький Динамічного зростання Прибутковості Ліквідаційний Перетворень		

Завдання

До кожного терміна підберіть єдиний правильний варіант визначення.

Терміни:

1. Кадрова політика.
2. Кадрова стратегія.
3. Механізм реалізації кадрової політики.

а) система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних і соціально-економічних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі відповідної якості та кількості;

б) система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи;

в) загальна концепція того, як досягаються головні цілі управління персоналом, вирішуються кадрові проблеми і розподіляються необхідні для цього обмежені людські ресурси.

Відповідь: 1-б; 2-в; 3-а.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4

ТЕМА 4. Органи управління в системі кадрового менеджменту

Питання для обговорення:

1. Що розуміється під механізмом управління трудовими ресурсами?
2. Охарактеризуйте сутність складових елементів механізму державного регулювання ринку праці.

3. Які органи здійснюють управління трудовими ресурсами країни?
4. У чому полягає відмінність завдань органів управління трудовими ресурсами?
5. Місце та завдання кадрової служби організації.

Тести

1. Механізм управління трудовими ресурсами – це:

- а) система заходів із залучення, переміщення та підвищення кваліфікації кадрів в організації;
- б) сукупність форм, методів та способів впливу на процеси формування, розподілу, розвитку та використання працівників у процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації;
- в) сукупність форм, методів та способів впливу на процес використання працівників у процесі реалізації програм розвитку та досягнення цілей організації.

2. Метою якого елемента механізму управління трудовими ресурсами є формування матеріальної бази держави для забезпечення соціальних гарантій працюючих, незайнятого та соціально незахищеного населення:

- а) соціального;
- б) економічного;
- в) правового.

3. Щорічна тарифна угода регламентує:

- а) трудові відносини між роботодавцями та профспілками;
- б) питання оплати праці в галузях народного господарства;
- в) вище зазначені проблеми.

4. Який із державних органів формує кадрову політику в країні, яка охоплює проблеми зайнятості, оцінки робочої сили, розміщення трудових ресурсів та їх використання, переміщення, а також проблеми соціального захисту населення:

- а) кадрові служби галузових міністерств та відомств;
- б) Міністерство праці та соціального захисту населення;
- в) державні центри зайнятості населення.

5. Створення спільно з органами освіти системи професійного забезпечення на основі підготовки та підвищення кваліфікації усіх категорій персоналу – це завдання:

- а) Міністерства праці та соціального захисту населення;
- б) державних центрів зайнятості населення;
- в) кадрових служб галузових міністерств та відомств.

6. Реалізація наукових принципів при підборі та розстановці кадрів – це завдання:

- а) державних центрів зайнятості населення;
- б) кадрових служб галузевих міністерств та відомств;
- в) кадрових служб організацій.

7. Кадрова служба підприємства складає поточні та перспективні плани потреби в працівниках спільно з:

- а) економічною службою підприємства;
- б) самостійно;
- в) спільно з усіма функціональними ланками управління.

Відповідь: 1-б; 2-б; 3-а; 4-б; 5-в; 6-в; 7-в.

Завдання

Підрозділи з кадрової роботи (відділи по роботі з персоналом, відділи кадрів тощо) посідають одне з провідних місць у структурі управління. Вони забезпечують укомплектування підприємств, установ, організацій персоналом, організовують перепідготовку, підвищення кваліфікації, атестацію працівників, здійснюють підготовку розпорядчих документів з особового складу тощо. Структура кадрової служби зумовлюється обсягом і змістом виконуваної нею роботи. Ця служба може мати у своєму складі різні підрозділи певної чисельності.

Чисельність працівників, зайнятих доббором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, визначається діленням загальної річної трудомісткості типового складу робіт за рік на річний фонд робочого часу одного працівника та множенням на коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо) і становить 1,15.

Формула для розрахунку нормативної чисельності працівників:

$$H = \frac{T_3}{\Phi} \cdot K_n,$$

де H – нормативна чисельність працівників, зайнятих доббором, розстановкою, підвищенням кваліфікації (перепідготовкою) та обліком кадрів, осіб; T_3 – загальна трудомісткість типового складу робіт за рік, людино-годин; Φ – річний фонд робочого часу одного працівника, годин; K_n – коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників (відпустки, хвороби тощо).

Приклад

Загальна річна трудомісткість $T_3 = 8500$ людино-годин, річний фонд робочого часу одного працівника $\Phi = 2002$ години і коефіцієнт, який враховує заплановані невиходи працівників, $K_n = 1,15$, чисельність працівників кадрової служби підприємства становить:

$$H = \frac{8500}{2002} \cdot 1,15 = 4,88 \text{ (тобто 5 осіб).}$$

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5

ТЕМА 5. Правові аспекти управління персоналом

Питання для обговорення

1. Трудове законодавство України. Документи, які регламентують діяльність працівника на робочому місці.
2. Документ, що містить інформацію про роботу, виконувану на певному робочому місці, про відповідальність та особливості робочого місця.
3. Суть та завдання колективного договору.
4. Форми укладання трудових відносин, що застосовуються в організаціях.
5. Умови, за яких працівник може бути звільнений без погодження з профспілковою організацією.
6. Доцільність застосування випробувального терміну.

Тести

1. Трудові відносини виникають:

- а) на підставі поданої працівником заяви про прийняття на роботу;
- б) на підставі угоди між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим органом;
- в) на підставі усної домовленості між працівником та власником підприємства, організації чи уповноваженим органом.

2. Трудовий договір:

- а) укладається між окремим працівником та власником чи уповноваженим органом, відповідно до якого працівник зобов'язується виконувати роботу та підпорядковуватися внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства чи фізична особа зобов'язується виплачувати заробітну плату та забезпечувати відповідні умови праці;

б) укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працюючих, власників чи уповноважених ними органів.

3. Документ, що визначає термін дії, права та обов'язки сторін, організацію праці та матеріальне стимулювання, а також умови розірвання трудових відносин, називається:

- а) колективним договором;
- б) контрактом.

4. Який із документів укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових та соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працюючих, власників чи уповноважених ними органів:

- а) колективний договір;
- б) контракт;
- в) трудовий договір.

5. Випробувальний термін:

- а) є обов'язковим при укладанні правових відносин;
- б) застосовується з метою перевірки відповідності працівника займаній посаді;
- в) є необов'язковим в роботі з персоналом організації.

6. Призупинення дії трудового договору відповідного до чинного трудового кодексу здійснюється:

- а) тільки з ініціативи працівника;
- б) тільки з ініціативи власника організації чи уповноваженого ним органу;
- в) тільки з ініціативи третьої особи;
- г) на підставі п. 1 та 2;
- д) на підставі пп. 1, 2 та 3.

7. З ким необхідно узгоджувати розірвання трудових відносин за умови ліквідації підприємства:

- а) профспілковою організацією;
- б) центром зайнятості населення;
- в) не потрібне узгодження.

8. Неповний робочий час застосовується:

- а) для працівників зі шкідливими умовами праці;

- б) для вагітних жінок;
- в) для усіх бажуючих.

9. Заробітна плата – це:

- а) винагорода, що визначається у грошовому вираженні та виплачується власником чи уповноваженим органом працівнику за виконану роботу;
- б) винагорода, що встановлюється відповідно до встановлених норм праці.

10. Винагорода, що визначається у грошовому вираженні та виплачується власником чи уповноваженим органом працівнику відповідно до встановлених норм праці, – це:

- а) основна заробітна плата;
- б) додаткова заробітна плата.

Відповідь: 1-б; 2-а; 3-б; 4-а; 5-б; 6-д; 7-в; 8-б; 9-а; 10-а.

Завдання

До кожного терміна доберіть єдиний правильний варіант визначення.

Терміни:

1. трудові відносини.
2. колективний договір.
3. контракт.

а) нормативно-правовий договір, що укладається на виробничому рівні між роботодавцем і найманими працівниками з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів суб'єктів соціального партнерства;

б) добровільний юридичний зв'язок між працівником і роботодавцем. Працівник зобов'язується особисто виконувати визначену трудову функцію за обумовленою спеціальністю, кваліфікацією, посадою в даній організації з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядкові, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін;

в) особлива форма трудового договору, в якому термін його дії, права та обов'язки і відповідальність сторін (у тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення та організації праці працівника, умови розірвання договору встановлюються угодою сторін. Сторонами в контракті є підприємство (роботодавець) в особі керівника та працівник.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6

ТЕМА 6. Розробка резюме під час пошуку роботи

Питання для обговорення

1. Що таке резюме, його типи.
2. Вимоги до написання резюме.
3. Структура резюме.
4. Принципи написання резюме.
5. Основні недоліки при написанні резюме.

Теоретична частина

Резюме – коротка інформація про себе як фахівця, з вказівкою освіти, спеціальності (кваліфікації), професійних достоїнств, трудової біографії, своїх цілей в пошуку роботи. Резюме – це один з найефективніших засобів самореклами. Головна мета резюме – привернути до себе увагу роботодавця, створити у нього сприятливе враження про себе та отримати запрошення на особисту зустріч.

Під час написання резюме важливо пам'ятати, що воно стане Вашою візитною карткою і повинно виділяти Вас зі всього загалу людей, які шукають роботу.

Структура резюме:

1. Прізвище, ім'я, по батькові.
2. Основні особисті дані: дата і місце народження, адреса, контактні телефони, електронна адреса.
3. Мета пошуку роботи: позначте посаду, на яку Ви претендуєте.
4. Освіта та професійна підготовка: вкажіть навчальний заклад, який Ви закінчили, отримані спеціальність та кваліфікацію.
5. Досвід роботи (якщо є): подавайте в зворотній хронологічній послідовності.
6. Додаткова інформація: позначте ділові якості, знання мов, уміння користуватися комп'ютерними програмами, водійські права і т.д.
7. Дата складання резюме.

Головні вимоги до написання резюме:

- Викладайте інформацію в резюме лаконічно, конкретно, правдиво і грамотно.

- Підкресліть свої позитивні якості, досягнення і результати.
- Давайте тільки ту інформацію, яку можете підтвердити.
- Зробіть резюме привабливим за формою і легким для сприйняття.

Не треба вказувати або включати в резюме:

- ваші фізичні дані й опис здоров'я;
- ваші слабкі сторони;
- соціальне походження, віросповідання, політичні погляди;
- причини, з яких ви пішли з роботи;
- вимоги до зарплати;
- своє фото (виключенням можуть бути випадки, коли в бланку резюме це передбачено).

Завдання

Використовуючи зразки написання резюме (додаток А), написати своє резюме для пошуку роботи.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7

ТЕМА 7. Розрахунок потреби в персоналі різних категорій

Питання для обговорення

1. Класифікація персоналу.
2. Штатний розклад.
3. Взаємозв'язок штатного розкладу і розрахунку потреби в кадрах.
4. Методи визначення потреби в кадрах.

Теоретична частина

Штатна структура визначає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників. В складі штатної структури розробляються такі документи:

- фонд заробітної плати;
- розрахунок чисельності персоналу;
- штатний розклад організації.

Вихідними даними для формування штатної структури є:

- планові обсяги виробництва (робіт і послуг);
- нормативи чисельності і заробітної плати;
- схема організаційної структури управління;
- типові (фактичні) штатні розклади.

Штатний розклад визначає склад структурних підрозділів, перелік посад працівників, місячні посадові оклади і персональні надбавки, а також загальну чисельність і фонд заробітної плати по апарату управління організацією.

Вихідними даними для складання штатного розкладу є:

- фонд заробітної плати управлінського персоналу, розрахований за нормативами на 1 грн. продукції;
- чисельність управлінського персоналу організації;
- штатний розклад організації за попередній рік;
- гарантовані посадові оклади і персональні надбавки працівників за контрактами.

Право затвердження штатного розкладу надано керівнику.

Завдання

- 1) За допомогою розрахункового методу (додаток Б) визначити чисельність основних працівників на кожному робочому місці ділянки механічного цеху машинобудівного підприємства.
- 2) Визначити загальну чисельність основних робітників на ділянці (додаток В), провести перевірку розрахунків.
- 3) Визначити чисельність допоміжного і управлінського персоналу на ділянці.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 8

ТЕМА 8. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

Питання для обговорення:

1. Роль керівника в організації. Особистісні характеристики керівника, вимоги до нього як до лідера.
2. Потреби і ціннісні орієнтації працівників, врахування їх у процесі мотивації трудової поведінки.
3. Комунікативний процес. Стресові фактори та управління ними.
4. Типи і причини конфліктів. Управління конфліктною ситуацією.
5. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Завдання

Аналітичне дослідження конфліктної ситуації, що викладена нижче, відповідно до отриманих знань у сфері управління конфліктами на основі вивчення наукової, монографічної та періодичної літератури.

Мета завдання: визначення причин виникнення конфліктної ситуації та розробка пропозицій щодо її вирішення.

Самостійна робота: проаналізувати ситуацію, що викладена нижче, і використовуючи одержані знання і термінологію літературних джерел, надати власне бачення причин конфлікту і шляхів його вирішення.

Форма подання звіту: наданий у текстовій формі аналітичний звіт, у якому в обов'язковому порядку повинні знайти відображення відповіді на такі запитання:

1. Який характер завдання надійшов до програміста? Чому завдання було скасовано безпосереднім керівником? Якою повинна була бути поведінка інженера-програміста?
2. У чому полягала сутність конфлікту?
3. Як вийти з даної конфліктної ситуації?

Опис конфліктної ситуації

Інженера-програміста викликав до себе начальник відділу і повідомив, що має бути термінова робота. Доведеться посидіти тиждень – другий понаднормово. „Будь ласка, я готовий, – відповів інженер, – справа є справа”. Роботу приніс старший технолог. Він сказав, що потрібно розрахувати програму для верстата, на якому будуть виготовляти складну деталь. Коли робочий день наблизився до кінця, інженер-програміст дістав креслення, щоби приступити до роботи. В цей час до нього підійшов безпосередній керівник і поцікавився, що це за робота. Почувши пояснення, він офіційно сказав: «Категорично забороняю виконувати цю роботу... Завдання самого начальника відділу? Нехай дає його через мене». Через деякий час старший технолог поцікавився як ідуть справи. Довідавшись, що все залишилося на місці, він різко підвищив голос на інженера-програміста: «Для тебе розпорядження начальника відділу нічого не варте? Все відклади, будеш рахувати у робочий час!»

Завдання

До кожного терміна доберіть єдиний правильний варіант визначення.

Терміни:

1. Керівник.
2. Лідер.
3. Потреби.
4. Мотивація.
5. Комунікації.
6. Стрес.
7. Конфлікт.

а) Людина, яка здатна, завдяки своїм особистим якостям, впливати на окремі особистості та групи для спрямування їх зусиль на досягнення цілей організації.

б) Сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання визначених дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо або неусвідомлено робити ті або інші вчинки.

в) Нестача необхідних для людини визначених благ, предметів або форм поведінки. Правомірним є і трактування потреб як стану неврівноваженості, дефіциту, на усунення яких націлені дії людини.

г) Працівник, який відповідає за конкретний об'єкт чи комплексну програму, має у своєму підпорядкуванні колектив співробітників і наділений необхідними правами та повноваженнями приймати управлінські рішення і нести відповідальність за наслідки їх реалізації.

д) Інформаційна взаємодія суб'єктів організації в процесі діяльності.

е) Стан психологічного або фізичного дискомфорту людини, що виникає як відповідь на різноманітні екстремальні види впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

є) Процес розвитку взаємодії суб'єктів з приводу розбіжностей їх інтересів і ціннісних орієнтацій. Зіткнення інтересів індивідів та груп у соціальній взаємодії.

Відповідь: 1-г; 2-а; 3-в; 4-б; 5-д; 6-е; 7-є.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 9

ТЕМА 9. Кадрова служба і кадрове діловодство

Питання для обговорення

1. Завдання та функції кадрової служби, її структура.
2. Взаємодія кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації.
3. Кадрова документація. Номенклатура справ кадрового діловодства.
4. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів.

Тести

1. У який відділ кадрова служба надає накази на візування?

- а) бухгалтерію;
- б) відділ організації праці та заробітної плати;
- в) юридичний відділ.

2. Звідки кадрова служба одержує графіки відпусток працівників?

- а) з відділу праці та заробітної плати;
- б) з профспілкового комітету;
- в) з цехів і відділів;
- г) із бухгалтерії;
- д) з юридичного відділу.

3. Для якої категорії працюючих в особисту справу включаються витяги з протоколів зборів трудових колективів чи засновників?

- а) для фахівців, що обираються на посаду;
- б) для керівників, що обираються на посаду;
- в) для обох категорій.

4. Чи відноситься до функцій кадрової служби подання керівництву пропозицій щодо поліпшення розміщення і використання робочих кадрів?

- а) ні, тому що дана функція покладена на профспілковий комітет;
- б) так;
- в) дана функція реалізується тільки при взаємодії з відділом праці та заробітної плати.

5. Чи зобов'язана кадрова служба виробляти пропозиції щодо попередження витоку комерційної інформації організації?

- а) у сучасних організаціях цю роботу покладають на начальників відділів і служб;
- б) може у тих випадках, коли в організації немає служби безпеки;
- в) не зобов'язана, навіть якщо в цьому є необхідність і в організації немає служби безпеки;
- г) чітких вказівок з даного напрямку бути не може, тому що все залежить від конкретного бачення даної проблеми і рішення, прийнятого керівником організації;
- д) зобов'язана спільно зі службою безпеки організації.

Відповідь: 1-в; 2-а; 3-в; 4-в; 5-г.

Завдання

Дослідження вимог щодо заповнення документів з обліку та звітності по кадрах на основі вивчення навчальної та періодичної літератури.

Мета завдання: визначення особливостей заповнення відповідних відомостей у документах з обліку та звітності по кадрах.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами зміст та особливі вимоги, яким повинні відповідати первинні документи з обліку кадрів (особисті картки, трудові книжки, автобіографії, характеристики, списки резерву кадрів на висування).

Форма подання звіту: не менше двох із зазначених вище заповнених з дотриманням відповідних вимог первинних документів.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 10

ТЕМА 10. Розробка моделі робочого місця і оголошення про наявність вакантної посади.

Питання для обговорення

1. Теоретичні аспекти підбору персоналу.
2. Моделі робочих місць.
3. Професійний відбір персоналу.

Теоретична частина

Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади для того, щоб обґрунтовано провести їх поєднання. Підбір та оцінка працівників становлять важливий розділ системи роботи з персоналом і повинні вироблятися на науковій основі.

По-перше, виходячи з конкретних особливостей підприємства і його підрозділів, підбираються працівники, які можуть вирішувати поставлені завдання. Найчастіше цей підбір ведеться на основі якісних методів, оскільки проводиться керівником або фахівцем кадрової служби, як правило, з його особистих оцінок обсягу робіт за конкретною професією, в умовах відсутності повної інформації про ділові якості і професійну компетенцію працівника. Недолік даного способу полягає в обмеженні всебічного розвитку особистості здатного працівника, який повинен пристосовуватися під конкретне робоче місце (посаду).

По-друге, підбір персоналу здійснюється, виходячи з професійної підготовки, виробничого досвіду і якостей працівника. Склад функціональних обов'язків і трудомісткість роботи визначаються на основі організаційних документів або досвіду керівника під конкретного працівника. Недоліком цього способу є можливість заняття вакантних робочих місць у міру заповнення штатного розкладу підприємства менш здатними робітниками або службовцями через те, що вони надійшли на роботу раніше. Коли з'являється висококваліфікований працівник, то вакантне місце може бути зайнято іншою людиною, що має більш низькі кваліфікацію, виробничий досвід або творчі здібності.

По-третє, шляхом поєднання першого і другого способів, коли для висококваліфікованих робітників і службовців підбираються робочі місця зі зміною існуючого розподілу функцій, а для інших посад підбір кадрів ведеться, виходячи з нормативних вимог робочих місць. Цей спосіб є більш гнучким, оскільки дозволяє врахувати конкретні особливості роботи підприємства, кваліфікацію персоналу і створити умови для всебічного розвитку людей. У всіх перерахованих випадках основою правильного підбору є наявність об'єктивної інформації про працівника і робоче місце з тим, щоб обґрунтовано провести аналіз їх відповідності. Підбір персоналу являє собою процес підбору відповідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на біржі праці і на підприємстві.

Підбір персоналу включає такі елементи:

- 1) розрахунок потреби в кадрах робітників і службовців;
- 2) моделі робочих місць;
- 3) професійний підбір кадрів;
- 4) формування резерву кадрів.

Вихідними даними для підбору персоналу є:

- 1) моделі робочих місць;
- 2) філософія організації;
- 3) правила внутрішнього розпорядку;
- 4) організаційна структура виробництва;
- 5) штатний розклад організації;
- 6) положення про підрозділи;
- 7) контракт співробітника;
- 8) посадові інструкції;
- 9) положення про оплату праці;
- 10) положення про службову і комерційну таємницю.

Моделі робочих місць. Ефективне вирішення проблеми підбору персоналу вимагає розробки науково обґрунтованих моделей робочих місць робітників і службовців, які забезпечують підбір, оцінку і розстановку кадрів на єдиній методологічній основі. Модель включає 15 елементів, що представляють собою якісні та кількісні характеристики моделі робочого місця (додаток В).

Завдання

1) Використовуючи таблицю (додаток В) і типову модель робочого місця для конкретної вакантної посади, оцінити кожен елемент ваговим коефіцієнтом від 0 до 6 за значущістю елементів;

2) на підставі розробленої моделі розробити оголошення про найм на роботу.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 11

ТЕМА 11. Відпрацювання методики професійної орієнтації та адаптації персоналу

Питання для обговорення

1. Критерії адаптації персоналу.
2. Значення випробувального терміну.
3. Схема роботи з молодими фахівцями.
4. Наставництво і консультування.

Завдання

1) Використовуючи структурну схему (додаток Г), розробити етапи і форми адаптації.

2) Зробити висновок про необхідність наставництва, консультування та випробувального терміну для молодих фахівців, молодих керівників, нових працівників.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 12

ТЕМА 12. Показники з праці, завдання їх планування та аналізу

Питання для обговорення

1. Поняття системи трудових показників.
2. Сутність, завдання планування та аналізу трудових показників.
3. Основні технічні прийоми планування та аналізу трудових показників.
4. Джерела інформації для планування і аналізу трудових показників.

Теоретична частина

Планування та аналіз трудових показників – важлива частина організаційно-економічних заходів управління підприємством, фірмою. Перехід до ринкових відносин не тільки не заперечує необхідність планування трудових показників як елемента загального стратегічного управління виробництвом на рівні підприємства, а й підвищує його значення. Це пояснюється наявністю конкуренції, яка змушує підприємців передбачати очікуваний результат з урахуванням кон'юнктури ринку.

З метою визначення впливу на обсяг виробленої продукції (Q) факторів чисельності робітників ($Ч$) й виробітку ($В$), застосовують такі формули:

$$Q_{\text{баз}} = Ч_{\text{баз}} \cdot В_{\text{баз}}; Q_{\text{зв}} = Ч_{\text{зв}} \cdot В_{\text{зв}}; \Delta Q = Q_{\text{зв}} - Q_{\text{баз}},$$

Прийом ланцюгових підстановок полягає в послідовній заміні базової величини факторних показників, що входять в розрахункову формулу показника. Після кожної заміни виконують математичні дії, передбачені розрахунковою формулою. З одержаного після підстановки підсумку віднімають попередній. Різниця підсумків показує величину впливу зміни факторного показника на показник, що вивчається.

$Q' = Ч_{\text{зв}} \cdot В_{\text{баз}}$ – умовний обсяг виробництва (Q') при зміні тільки чисельності;

$\Delta Q' = Q' - Q_{\text{баз}}$ (зміна обсягу виробництва у звітному періоді за рахунок чисельності);

$Q'' = Ч_{\text{зв}} \cdot В_{\text{зв}}$ – умовний обсяг виробництва при зміні виробітку (Q'');

$\Delta Q'' = Q'' - Q'$ (зміна обсягу виробництва у звітному році за рахунок виробітку).

Приклад

Фонд робочого часу одного робітника у базовому році – 1800 годин, а у звітному – 1700 годин. Виріток на одного робітника у базовому році – 4100 грн, а у звітному – 4200 грн. Визначити частку приросту обсягу продукції за кожним фактором.

$$Q_{\text{баз}} = 1800 \cdot 4100 = 7380 \text{ тис. грн};$$

$$Q_{\text{зв}} = 1700 \cdot 4200 = 7140 \text{ тис. грн};$$

$$\Delta Q = Q_{\text{зв}} - Q_{\text{баз}} = 7380 - 7140 = -240 \text{ тис. грн}.$$

Загальне відхилення за показником обсягу продукції дорівнює від'ємній величині, тобто обсяг продукції знизився на 240 тис. грн. Знайдемо зміну обсягу продукції за рахунок чисельності працівників.

Розрахуємо умовний обсяг продукції в результаті першої підстановки:

$$Q' = 1700 \cdot 4100 = 6970 \text{ тис. грн}.$$

$$\Delta Q' = Q' - Q_{\text{баз}} = 6970 - 7380 = -410 \text{ тис. грн}.$$

Обсяг продукції в звітному періоді порівняно із базисним зменшився на 410 тис. грн у результаті зменшення чисельності працівників у звітному періоді.

Знайдемо зміну обсягу виробництва за рахунок зміни виробітку в результаті другої підстановки:

$$Q'' = 1700 \cdot 4200 = 7140 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta Q'' = 7140 - 6970 = + 170 \text{ тис.грн.}$$

У результаті другої підстановки визначено, що за рахунок зростання виробітку обсяг продукції збільшився на 170 тис. грн.

Балансова перевірка. $\Delta Q = \Delta Q' + \Delta Q'' = - 410 + 170 = - 240$ тис. грн.

ВИСНОВОК. Таким чином, у звітному році фактор чисельності негативно позначився на фактичному обсязі продукції, зменшив його на 410 тис. грн, а фактор виробітку продукції позитивно вплинув на фактичний обсяг продукції, підвищив останній на 170 тис. грн. У звітному році під впливом обох факторів має місце падіння обсягу виробництва на 240 тис. грн.

Завдання 1

За допомогою методу ланцюгових підстановок визначити фонд робочого часу одного робітника у базовому році – 1550 годин, а у звітному – 1200 годин. Виріток на одного робітника у базовому році – 3700 грн, а у звітному – 3800 грн. Визначити частку приросту обсягу продукції за кожним фактором.

Завдання 2

1. Розкрийте роль трудових показників у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.
2. Розкрийте сутність системи трудових показників та основні їх групи. Дайте характеристику цих показників.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 13

ТЕМА 13. Аналіз чисельності працівників підприємства

Питання для обговорення

1. Цілі і завдання аналізу чисельності персоналу.
2. Оцінка забезпеченості підприємства ППП.
3. Визначення відносного відхилення (надлишку, нестачі) чисельності працівників.

Теоретична частина

Від забезпечення підприємства персоналом у необхідній кількості та якісного складу залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів і, як наслідок, – обсяг виробленої продукції, її якість і собівартість, прибуток підприємства і ряд інших економічних показників.

Для характеристики забезпеченості підприємства необхідними кадрами та аналізу їх використання застосовують таку систему показників:

- чисельність персоналу та його склад за групами, категоріями, професіями і кваліфікаціями;
- використання робочого часу, величину цілоденних та внутрішньо змінних утрат робочого часу та причини їх виникнення; середній виробіток на одного працівника та робітника за визначений період;
- середній відсоток виконання норм виробітку відрядниками;
- трудомісткість виробництва та окремих видів продукції;
- рух робочої сили, плинність кадрів та її причини.

Аналіз забезпеченості підприємства персоналом передусім припускає розрахунок абсолютного і відносного відхилення фактичної чисельності від планових її значень (у табл. 13.1 – умовні дані).

Абсолютне відхилення чисельності персоналу підприємства визначається шляхом простого порівняння фактичної кількості працівників з плановою потребою (стовбець 5) ($\pm \Delta Ч = Ч_{\text{ф}} - Ч_{\text{пл}}$). Крім того, фактичні дані за звітний рік порівнюються з показниками попереднього року.

Приклад

Наведені в табл. 13.1 дані свідчать, що фактична чисельність за всіма категоріями персоналу, за винятком службовців, виявилася менше планової і менше попереднього року.

Таблиця 13.1 – Виконання плану за чисельністю працівників

Категорії працівників	За попередній рік, осіб	Звітний рік		Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
		план, осіб	факт, осіб	факт до плану	факт до поперед. року	до плану	до поперед. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Усього, у тому числі:	3311	3319	3212	-107	-99	96,8	97,0
2. Основна діяльність, у тому числі:	2745	2749	2694	-55	-51	98,0	98,1
2.1. робітники	1948	1955	1912	-43	-36	97,8	98,1
2.2. керівники	97	97	96	-1	-1	99,0	99,0
2.3. фахівці	629	624	613	-11	-16	98,2	97,5
2.4. службовці	71	73	73	-2	-2	100,0	102,8
3. Неосновна діяльність	566	570	518	-48	-48	91,5	90,8
4. Обсяг виробництва, тис. грн	128000	131000	132395	1395	4395	101,1	103,4

Допустимо, що виробниче завдання виконане на 101,1 %. В умовах меншої чисельності, чим це передбачалося планом, зростання обсягу виробленої продукції свідчить про те, що підприємство використовує тільки інтенсивні чинники зростання виробництва. Далі визначаються темпи зміни показників чисельності за всіма категоріями.

Для цього фактичні показники чисельності порівнюють з плановими, з показниками попереднього року. У нашому прикладі майже за всіма категоріями персоналу має місце зниження чисельності працівників. У процесі аналізу необхідно вивчити зміну структури персоналу (табл. 13.2), для чого порівнюють показники, наведені у стовпцях 3; 5; 7.

Дані табл. 13.2 свідчать про досить стабільну структуру персоналу підприємства. Спостерігається незначне зниження в звітному році порівняно з планом питомої ваги основних робітників (на 0,3 процентних пункту).

Таблиця 13.2 – Структура промислово-виробничого персоналу

Категорії персоналу	Структура персоналу					
	Попередній рік		Планове завдання		Фактично	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Персонал основної діяльності, усього: у тому числі:	2745	100,0	2749	100,0	2694	100,0
робітники,	1948	71,0	1955	71,2	1912	70,9
з них:	1103	40,2	1115	40,6	1087	40,3
- основні						
у тому числі:	845	30,8	840	30,6	825	30,6
- допоміжні						
Керівники	97	3,5	97	3,5	96	3,6
Фахівці	629	22,9	624	22,7	613	22,8
Службовці	71	2,6	73	2,6	73	2,7

Позитивними тенденціями в зміні структури персоналу можна вважати зростання питомої ваги основних робітників. Особливу увагу слід звернути на співвідношення частки основних і допоміжних робітників. Скорочення чисельності допоміжних робітників досягається за рахунок концентрації і спеціалізації допоміжних робіт з наладки і ремонту устаткування, з підвищення рівня механізації робіт, удосконалення організації їх праці, впровадження бригад та ін. Вплив зміни питомої ваги основних робітників на продуктивність промислово-виробничого персоналу $\Delta\P\P_n$ визначається за формулою:

$$\Delta \Pi_n = (y_1^{\text{op}} - y_0^{\text{op}}) * \Pi_0^{\text{op}},$$

де y_1^{op} та y_0^{op} – питома вага основних робітників у чисельності промислово-виробничого персоналу відповідно у звітному і базисному періодах, частка; Π_0^{op} – виробіток основних робітників у базисному періоді, грн.

Далі визначається відносний надлишок або нехватка персоналу з урахуванням міри виконання плану за об'ємом продукції. Надлишок або нестача персоналу визначається лише за категорією робітників. Для чого корегують планову чисельність робітників на відсоток виконання планового завдання з обсягу виробленої продукції. При цьому розрахунки виконуються таким чином:

1) звітна чисельність основних робітників зіставляється з їх плановою величиною, перерахованою на відсоток виконання плану з випуску продукції;

2) звітна чисельність допоміжних робітників зіставляється з їх плановою величиною, перерахованою на відсоток виконання плану за обсягом продукції в половинному розмірі, оскільки їх чисельність змінюється не за всіма функціями обслуговування;

3) забезпеченість підприємства управлінським персоналом (керівниками, фахівцями, технічними виконавцями) оцінюється за абсолютним відхиленням звітних показників від планових.

Таким чином, надлишок персоналу або його нехватка визначається за формулою:

$$\pm \text{Ч}^n = \text{Ч}_{\text{пл}}^n - \left[\text{Ч}_{\text{пл}}^y + \text{Ч}_{\text{пл}}^{\text{op}} * I_q + \text{Ч}_{\text{пл}}^{\text{др}} \left(1 + \frac{\Delta Q * 0.5}{100} \right) \right],$$

де Ч^n , Ч^{op} , $\text{Ч}^{\text{др}}$ – чисельність відповідно промислово-виробничого персоналу, основних робітників, допоміжних робітників у звітному або плановому році, осіб; ΔQ – приріст обсягу виробництва у відсотках.

Розрахунок надлишку або нехватки чисельності працівників по підприємству наведено в табл. 13.3.

Приклад. Скоригована чисельність основних робітників:

$$\text{Ч}_{\text{ск}}^{\text{op}} = 1000 \cdot 1,023 = 1023 \text{ осіб.}$$

$$\pm \text{Ч}_{\text{op}} = 1022 - 1023 = -1 \text{ особа (відносна нехватка чисельності основних робітників).}$$

Скоригована чисельність допоміжних робочих:

$$\text{Ч}_{\text{ск}}^{\text{др}} = 848 \cdot (1 + 2,3 \cdot 0,5 / 100) = 857 \text{ осіб.}$$

$$\pm \text{Ч}_{\text{др}} = 880 - 857 = 23 \text{ осіб – відносний надлишок чисельності допоміжних робітників.}$$

Таблиця 13.3 – Відхилення чисельності персоналу

Категорії персоналу	Звітний рік, осіб		Абсолютне відхилення від плану осіб, %	Скоригована планова чисельність на % виконання плану, Чск	Надлишок, або нестача працівників, осіб
	План	Факт			
ППП, усього: у тому числі:	2865	2915	+50	2897	+18
робітники,	1848	1902	+54	1880	+22
з них: основні	1000	1022	+22	1023	-1
з них: допоміжні	848	880	+32	857	+23
Керівники	110	96	-14	110	-14
Фахівці	600	613	+13	600	+13
Службовці	307	304	-3	307	-3

ВИСНОВОК. Без урахування відсотка виконання плану абсолютний надлишок загальної чисельності склав 50 осіб, а робітників – 54 особи. З урахуванням виконання плану за обсягом продукції, маємо:

- 1) відносну зайву чисельність ППП – 18 осіб;
- 2) відносну зайву чисельність робітників – 22 особи, у тому числі, нехватку одного основного робітника і надлишок допоміжних робітників – 23 особи;
- 3) абсолютна нестача – 14 керівників і трьох службовців;
- 4) абсолютний надлишок – 13 фахівців.

На наступному етапі аналізу необхідно визначити відповідність якісної структури персоналу вимогам виробництва.

Завдання 1

1. Сформулюйте завдання аналізу чисельності працівників на підприємстві.
2. Наведіть джерела інформації для проведення аналізу чисельності працівників та показники, які вони містять.
3. Розкрийте порядок та мету проведення загальної оцінки забезпечення кадрами.
4. Поясніть економічний смисл аналізу та сам порядок визначення відносного відхилення показників фактичної чисельності персоналу від планової.

Завдання 2

Чисельність підприємства характеризується даними, наведеними в таблиці:

Чисельність, осіб:	План	Факт
Усього персоналу	2350	2356
у тому числі робітники	1880	1890

Визначити абсолютне та відносне відхилення фактичної чисельності від планової по категорії робітників й усьому персоналу. При цьому врахувати, що план з випуску продукції виконано на 105 %, покупні напівфабрикати склали 10 % вартості продукції замість 6 % за планом, а у зв'язку із змінами асортименту продукції її трудомісткість підвищилась на 2,5 %.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 14

ТЕМА 14. Аналіз рентабельності персоналу

Питання для обговорення

1. Розкрити мету та завдання аналізу трудових показників.
2. Розкрити структурно-логічну факторну модель рентабельності персоналу.
3. Розрахунок впливу факторів зміни річного виробітку одного працівника на рівень рентабельності персоналу.

Теоретична частина

Велике значення для оцінки ефективності використання людських ресурсів на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньооблікової чисельності персоналу):

$$R_{\text{пвп}} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_{\text{пвп}}} = \frac{\Pi}{B} * \frac{B}{\text{ВП}} * \frac{\text{ВП}}{\text{Ч}_{\text{вп}}} = R_{\text{пр}} * U_{\text{рп}} * \text{ПП}_{\text{пр}},$$

де $R_{\text{пвп}}$ – рентабельність персоналу; Π – прибуток від реалізації продукції; B – виручка від реалізації продукції; $\text{Ч}_{\text{пвп}}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу; ВП – вартість випуску продукції у діючих цінах; $R_{\text{пр}}$ – рентабельність продаж; $U_{\text{рп}}$ – частка реалізованої продукції у загальному її випуску; $\text{ПП}_{\text{пр}}$ – середньорічний виробіток продукції одного працівника.

Взаємодію цих показників можна показати на схемі (див. рис. 14.1).

Дана модель дозволяє встановити, наскільки змінився прибуток на одного працівника за рахунок рентабельності продаж, питомої ваги виручки у загальному обсязі виготовленої продукції та продуктивності праці. Дані для розрахунків впливу різних чинників на рентабельність персоналу надані в табл. 14.1 (цифри умовні). Ці дані свідчать, що прибуток на одного працівника вище планового на 9,7 тис. грн, у тому числі за рахунок змін у:

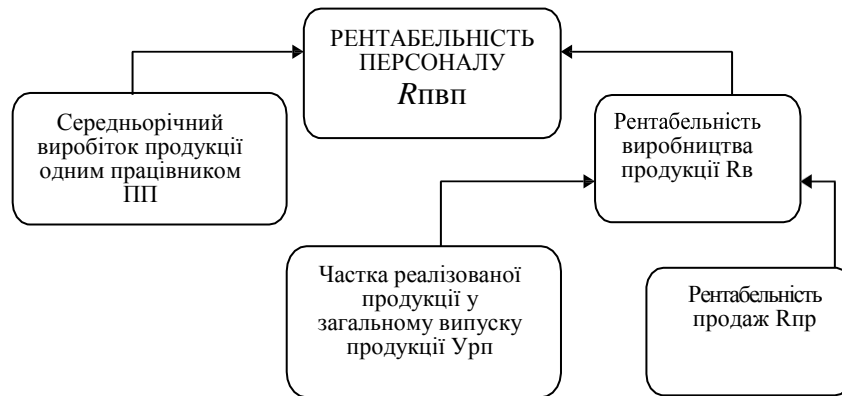


Рисунок 14.1 – Структурно-логічна факторна модель рентабельності персоналу

а) продуктивності праці:

$$\Delta R_{пвп} = \Delta ПП * U_{рп}^{пл} * R_{пр}^{пл} = 101,6 \cdot 1,03101 \cdot \frac{18,78}{100} = +19,7 \text{ тис. грн};$$

б) питомої ваги реалізованої продукції у загальному її випуску:

$$\Delta R_{пвп} = ПП_{\phi} * \Delta U_{рп}^{\phi} * R_{пр}^{пл} = 501,6 \cdot (-0,0679) \cdot \frac{18,79}{100} = -6,4 \text{ тис. грн};$$

в) рентабельності продаж:

$$\Delta R_{пвп} = ПП_{\phi} * U_{рп}^{\phi} * \Delta R_{пр} = 501,6 \cdot 0,9622 \cdot \frac{-0,74}{100} = -63,6 \text{ тис. грн.}$$

Дана модель зручна ще й тим, що дозволяє ув'язати фактори продуктивності праці з темпами зростання рентабельності персоналу. Для цього зміни середньорічного виробітку продукції за рахунок *i*-го фактора необхідно помножити на плановий рівень рентабельності продаж і планову частку реалізованої продукції в її загальному випуску. Розрахунки проведемо за даними табл.14.2.

Таблиця 14.1 – Фактори впливу на рентабельність персоналу

Показники	План	Факт	Відхилення
1	2	3	4
Прибуток від реалізації, тис. грн	15477	17417	+1940
Валовий обсяг продукції в цінах поточного року, тис. грн	80000	100320	+20320
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	82410	96530	+14120
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	200	200	-
Рентабельність продаж, %	18,78	18,04	-0,74
Питома вага продаж у вартості виготовленої продукції	1,0301	0,9622	-0,0679
Середньорічний виробіток продукції одним працівником у поточних цінах, тис. грн	400	501,6	+101,6
Прибуток на одного працівника, тис. грн	77,385	87,085	+9,7

Таблиця 14.2 – Розрахунок впливу факторів зміни річного виробітку на рівень рентабельності персоналу

Фактори зміни річного виробітку	Розрахунок впливу на рентабельність персоналу $\Delta R_{пвп}$	Зміни прибутку на одного працівника, тис. грн
1	2	3
Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу U_p	$\Delta ПП_{(U_p)} \cdot U_{рпл} \cdot R_{рпл} = (+10) \cdot 1,03 \cdot (18,78/100)$	+1,9
Кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік D	$\Delta ПП_{(D)} \cdot U_{рпл} \cdot R_{рпл} = (-18,2) \cdot 1,03 \cdot (18,78/100)$	-3,5
Середня тривалість робочого дня $t_{зм}$	$\Delta ПП_{(t_{зм})} \cdot U_{рпл} \cdot R_{рпл} = (-15,1) \cdot 1,03 \cdot (18,78/100)$	-2,9
Середньогодинний виробіток одного робітника W_r	$\Delta ПП_{(W_r)} \cdot U_{рпл} \cdot R_{рпл} = (+41,3) \cdot 1,03 \cdot (18,78/100)$	+8,0
Зміни рівня відпускних цін C	$\Delta ПП_{(C)} \cdot U_{рпл} \cdot R_{рпл} = (501,6 - 400) \cdot 1,03 \cdot (18,78/100)$	+19,6
Разом		+23,1

Дані табл. 14.2 показують, які фактори спричинили від'ємний вплив на зміни розміру прибутку на одного працівника. Негативний результат впливу окремих факторів можна розглядати як невикористаний резерв підвищення ефективності використання ресурсів праці. Тобто, за рахунок кращого використання ресурсів праці можна отримати додатково 6,4 тис. грн $((-3,50 + (-2,9))$ прибутку.

Завдання 1

Приріст продуктивності праці планувався в розмірі 5,8 %. За умови виконання всіх намічених планом організаційно-технічних заходів у звітному кварталі він склав лише 4,9 % при зниженні матеріалоємності товарної продукції з 75 до 745. Визначити, яким буде приріст продуктивності праці, якщо матеріаломісткість у звітному кварталі не знизиться.

Завдання 2

За наведеними в таблиці даними (способом абсолютних різниць у рівні показників) провести аналіз впливу трудових факторів на обсяг продукції і визначити резерви його збільшення:

Показники	План	Факт	Відхилення
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	13736	14689	+653
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	775	782	+7
Кількість днів, відпрацьованих одним робітником за рік, днів	280	275	-5
Середня тривалість робочого дня, год.	7,8	7,7	-0,1
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн	8,115	8,69	+0,575

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 15

ТЕМА 15. Розвиток персоналу

Питання для обговорення

1. Сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу.
2. «Інвестування в людину» та його ефективність.
3. Первинна професійна підготовка кадрів.
4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів.

Завдання 1

Необхідно підготувати презентації (додаток Д) на теми:

1. Сучасні погляди на сутність, соціально-економічне значення та завдання розвитку персоналу.
2. “Інвестування в людину” та його ефективність.
3. Система неперервного навчання персоналу та шляхи підвищення її ефективності.

Завдання 2

Тип завдання: аналітичне дослідження компонентів успішного розвитку працівника в організації і проектування віртуальної власної ділової кар’єри.

Мета завдання: набуття навичок планування етапів саморозвитку та проектування власної ділової кар’єри.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами компоненти успішного розвитку персоналу, скласти свій особистий план кар’єри та спроектувати власну кар’єрограму.

Форма подання звіту: структурований в табличній (особисті цілі та план діяльності, що сприятимуть власній кар'єрі) та схематичній (власна кар'єрограма) формі.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 16

ТЕМА 16. Рух персоналу

Питання для обговорення

1. Поняття, основні чинники і траєкторії руху персоналу в організації.
2. Значення і завдання стабілізації та планомірного оновлення персоналу.
3. Горизонтальний і вертикальний рух персоналу, його позитивні та негативні наслідки.
4. Ротація кадрів.
5. Показники обороту, плинності та стабільності персоналу.
6. Абсентизм, його причини, економічні наслідки та методи регулювання.

Завдання 1

Необхідно підготувати презентації (додаток Д) на теми:

1. Стабілізація та планомірне оновлення персоналу як чинник перманентного розвитку організації.
2. Внутрішньозаводський рух кадрів як складова частина кадрової роботи: поняття, аналіз, регулювання.
3. Типи переміщень керівників.
4. Абсентизм, його причини, економічні наслідки та методи регулювання.

Завдання 2

Тип завдання: аналітичний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної, періодичної літератури та статистичних даних з проблем теми.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які були набуті у процесі вивчення дисципліни „Управління персоналом” з акцентом на проблематику руху кадрів у організації.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами сучасний стан втрат від плинності персоналу та абсентизму на підприємствах України.

Форма подання звіту: аналітичний звіт про стан і напрямки стабілізації плинності персоналу та регулювання абсентизму на підприємствах і в організаціях України з обґрунтуванням власних пропозицій (6-7сторінок тексту).

ДОДАТКИ
Додаток А
Зразок резюме

TANYA NAZAROVA

Date of birth: 25.11.1993

Ukraine, Kharkiv, 104/118 Moskovsky Av.

Contact numbers: +

E-mail: naz.anna000@gmail.com

Work Experience

06.2014 – 01.2015

LLC «Silicon Europe»

Business Administrator

- Worked and negotiated with clients;
- Assisted senior management in resolving various issues;
- Made researches, using internet-based tools such as LinkedIn, Data.com, Google, and other resources;
- Maintained newcomers;
- Red tape;
- Translation of different documents;
- Worked with SST;
- Organized conferences and meetings

11.2012 – 10.2015

Freelance

- Copywriting, rewriting;
- Link Building;
- Translating texts on various subjects

12.2013 – 06.2014

HPO Professionals

Sales Manager (Business Development Manager)

- Researched prospective clients using internet-based tools such as LinkedIn, Data.com, Google, and other resources
- Created and maintained e-mail marketing campaigns;
- Used CRM software to manage a large number of prospects

06.2012 – 07.2012 **Private Agricultural Enterprise «Zorya»**
Junior Accountant
– Red tape;
– Made calculations for salaries;
– Gathered necessary information for accounting reports

Education

01.2010 – 12. 2015 **V.N. Karazin Kharkiv National University**
Bachelor of International Economics
M.S of International Economics (pursuing)

07.2013 – 08.2013 **St. Giles International (England, London)**
English courses

10.2015 – 12.2015 **Project Management Courses**

10.2015 – 12.2015 **EDX**
MITx: 15.390.1x Entrepreneurship 101: Who is your customer?

Skills and qualifications

- Event planning
- Project management
- Dedicated team player
- Advanced PC user
- All-rounder

Languages

- English – Upper-Intermediate
- Spanish – Elementary

Summary

Sociable, diligent and motivated person. Always doing my best and eager to learn more. Have profound experience in the customer service sector, office management and solid English-speaking and English-writing skills. Adore reading and dreaming, cooking and doing sports, playing piano and travelling. Each day I'm doing something to improve myself, because life is an engine, which doesn't like weak and lazy ones.

Додаток Б

Приклад розрахунку потреби в персоналі

При розрахунковому методі розрахунок потреби в персоналі, на календарний рік, ведеться за формулою:

а) для основних робітників на ділянці:

$$P_{\text{осн}} = \Sigma Q_{\text{тр}} / F_{\text{эф}} \cdot K_{\text{в}},$$

де $Q_{\text{тр}}$ – трудомісткість виробничої програми в нормо годинах на кожному робочому місці; $F_{\text{эф}}$ – ефективний фонд часу роботи одного робітника в годину; $K_{\text{в}}$ – коефіцієнт виконання норм виробітку ($K_{\text{в}} = 1,05; 1,1; 1,2$).

$$Q_{\text{тр}} = T_{\text{шт}} \cdot B,$$

де $T_{\text{шт}}$ – штучний час (в годинах) для виготовлення одного виробу; B – кількість виробів в одиницю часу (в рік).

$$F_{\text{эф}} = [365 - (B_{\text{д}} + \Pi_{\text{д}})] \cdot 8 \cdot K_{\text{пн}},$$

де 365 – кількість днів у році; $B_{\text{д}}$ – вихідні дні; Π – святкові дні; 8 – кількість годин на зміну; $K_{\text{пн}}$ – 0,88 / 0,9 – коефіцієнт, що враховує планові невиходи на роботу (відпустки, б / л, відрядження).

б) для допоміжних робітників:

$$P_{\text{всп}} = (10\% / 20\%) \cdot P_{\text{осн}}$$

в) для управлінського персоналу:

$$P_{\text{упр}} = (5\% / 10\%) \cdot (P_{\text{осн}} + P_{\text{всп}})$$

Таблиця Б.1 – Вихідні дані для розрахунку потреби в персоналі

№ з/п	Номенклатура	Кількість на рік, штук	Тру-доміст-кість	У тому числі за операціями								Разом обсяг в нормо / години
					токарна		свердлильна		фрезерна		шліфувальна	
				Тед	ΣТгод	Тед	ΣТгод	Те д	ΣТгод	Тед	ΣТгод	
1	Кронштейн	1000	4	2		0,6		0,8		0,6		
2	Каркас	1500	2	0,2		0,8		0,4		0,6		
3	Упор	4000	1,5	0,5		0,4		0,6				
4	Корпус	2000	5	2,5		0,5		1,5		0,5		
5	Інші роботи				2000		2200		3500		2500	
	Разом обсяг в норм / год											

Додаток В

Коротка модель робочого місця

Таблиця В.1 – Професійна модель робочого місця

Елементи моделі	Основні характеристики	Ваговий коефіцієнт
1. Кадрові дані		
2. Досвід працівника		
3. Професійні знання		
4. Професійні вміння		
5. Особистісні якості		
6. Психологія особистості		
7. Здоров'я і працездатність		
8. Рівень кваліфікації		
9. Службова кар'єра		
10. Хобі (захоплення)		
11. Шкідливі звички і недоліки		
12. Організація праці		
13. Оплата праці		
14. Соціальні блага		
15. Соціальні гарантії		
Разом:		

Додаток Г

Алгоритм адаптації молодого фахівця



Додаток Д

Загальні вимоги до презентації

Презентація – це електронний документ, що являє собою набір слайдів, призначений для демонстрації в аудиторії. Метою будь-якої презентації є візуальне подання задуму автора, максимально зручне для сприйняття конкретною аудиторією і спонукає її на взаємодію з автором.

Електронна презентація, виконана за допомогою програми Microsoft PowerPoint або її аналогів, – зручний спосіб донести інформацію аудиторії. Презентації, створені в PowerPoint, можна продемонструвати:

- на моніторі для невеликого кола осіб (у тому числі і в Інтернеті);
- на екрані за допомогою мультимедійного проектора;
- на папері (як роздатковий матеріал).

Для проведення успішної презентації необхідно визначити структуру виступу, підготувати супроводжуючу промову та оформити слайди.

Готуючи презентацію, можна використовувати фрагменти документів Word, електронних таблиць і діаграм Excel та ін. Створені в PowerPoint слайди можна відразу переглянути і, при потребі, змінити. На кожен слайд має бути виведена основна інформація з аналізованої роботи. Кількість слайдів приблизно відповідає довжині доповіді і не перевищує 10 хвилин. Якщо слайдів набагато більше, ніж часу, то виступаючий не встигне показати всі слайди. З цього приводу доцільно залишити декілька слайдів як відповіді на запитання аудиторії або надання пояснень після виступу.

Перший слайд повинен бути заголовний, останній слайд повинен містити інформацію про те, що доповідь закінчено. Решта слайдів доповіді повинні бути присвячені розкриттю дослідженої теми. Презентація супроводжується доповіддю виступаючого. Доповідь має бути послідовною і логічною. Її можна розділити на розділи, які відповідатимуть частинам (темам) роботи. Починати доповідь слід з висвітлення актуальності або мети дослідження. Завершувати доповідь необхідно стислим узагальненням основних тез, висновком та пропозиціями за результатами дослідження.

Список літератури

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Богданова Т.І. Планування та аналіз трудових показників : навч. посіб. / Т.І. Богданова. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 196 с.
3. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. / В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В.А. Савченко. – Київ: КНЕУ, 2002. – 351 с.
5. Управление персоналом : учеб. пособ. 4-е изд. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
6. Бутенко Н.Ю. Тренінг управлінських компетенцій : навч. посіб. / Н.Ю. Бутенко, А.Є. Черпак. – Київ: КНЕУ, 2011. – 444 с.
7. Завіновська Г.Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г.Т. Завіновська. – Київ: КНЕУ, 2003. – 300 с.

Навчальне видання

ДРУГОВА Олена Сергіївна
НАЗАРОВА Тетяна Юріївна
ГУРІНЕНКО Наталія Віталіївна
ЧАЙКОВА Олена Ігорівна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методичні вказівки до практичних занять
з курсу «Управління персоналом»
для студентів напрямів підготовки 6.030601 «Менеджмент», 6.03060104
«Менеджмент ЗЕД»

Роботу до видання рекомендував В.А. Міщенко

Редактор Л.А. Пустовойтова

План 2016 р., поз. 62

Підп.до друку 2017 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.
Riso-друк. Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 2,0
Наклад 100 прим. Зам. № Ціна договірна

Видавничий центр НТУ «ХП».
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 3657 від 24.12.2009 р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня ФОП Заночкин Д.Л., 61024, Харків, вул. Плеханівська, 16